

**ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN *POWER  
DISTANCE* SEBAGAI MODERATOR**

**(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :  
**SEPTI OKTAVIANTRY**  
NIM. 12010112140216

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2016**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Septi Oktaviantry

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140216

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **ANALISIS PENGARUH  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN POWER  
DISTANCE SEBAGAI MODERATOR  
(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal  
Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 19 Agustus 2016

Dosen Pembimbing,

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR)

NIP. 1962033119880331002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Septi Oktaviantry  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140216  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Usulan Penelitian Skripsi : **ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN POWER DISTANCE SEBAGAI MODERATOR (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 Agustus 2016**

Tim Penguji

1. Dr.Fuad Mas'ud, MIR (.....)
  
2. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si (.....)
  
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

## PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Septi Oktaviantry, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Power Distance* Sebagai Moderator (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulisan aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian tersbukti bahawa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan,

(Septi Oktaviantry)

NIM: 12010112140216

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dan menganalisis peran *power distance* sebagai moderator dalam hubungan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 97 responden dengan metode *simple random sampling*. Teknik uji data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi serta MRA (*Moderated Regression Analysis*) untuk menguji variabel moderating dengan menggunakan software SPSS 16.0.

Hasil analisis menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara *Power Distance* mempunyai peran negatif yang signifikan terhadap hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan. *Power Distance* yang tinggi dapat melemahkan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci: *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan, *power distance*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research was to analyze the effect of organizational citizenship behavior on employee performance and analyze the role of power distance as a moderator.*

*This research was conducted at the PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Data collected through distribution of questionnaires to 97 respondents with simple random sampling. This research using validity test, reliability test, the classical assumption test, regression test and MRA (Moderated Regression Analysis) to test moderating variable with SPSS 16.0.*

*The results of this research indicates that organizational citizenship behavior have a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, power distance has a negative significant role on the relationship between organizational citizenship behavior and employee performance. High-power distance have a negative effect role on relationship between organizational citizenship behavior and employee performance.*

*Keyword: organizational citizenship behavior, power distance, employee performance*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“.....Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Q.S Al-Insyirah 5-8)

“Semua mimpi-mimpimu, cita-citamu, keyakinanmu, apa yang kamu kejar, taruh disini, di depan keningmu. Biarkan dia menggantung, mengambang, 5 centimeter di depan keningmu”

(5cm.)

“Jika kamu tidak bisa menjadi yang terbaik, maka berikanlah yang terbaik yang kamu bisa”

(Unknown)

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, saya ingin mempersembahkan skripsi ini kepada, mama, ayah dan kakak-kakak saya yang telah mendukung dan mendoakan selama penulisan skripsi ini. Serta untuk almamaterku Universitas Diponegoro Semarang.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia Nya serta kekuatan lahir dan bathin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini. Penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Power Distance* Sebagai Moderator (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)**” ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika Universitas Diponegoro.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika Universitas Diponegoro
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E, M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika Universitas Diponegoro
3. Bapak Dr. Fuad Mas’ud, MIR. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan arahan serta kesabarannya selama penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, Dipl. Comm, MM. selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis.



5. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si dan Ibu Dra. Rini Nugraheni, SE, MM selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberikan saran dan solusi terhadap peneliti, sehingga membuat penelitian ini menjadi lebih baik
6. Segenap Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
7. Mama dan Ayah tercinta, Hj. Darti dan H. Sudirman, yang selalu memberikan doa, motivasi, dukungan, semangat, dan kasih sayang yang tak terhingga.
8. Pimpinan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian serta responden di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah meluangkan waktunya dalam mengisi kuesioner penelitian.
9. Ibu Lilik, Bapak Kunto, Bapak Anton, Mba Ayu serta Bapak dan Ibu di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu saya selama melakukan penelitian.
10. Kakak-kakakku Sandi Nusatria, S.E., Sindy Pariamanda, S.T., serta Fera Elsarina Naipospos, S.Psi yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tulus, serta seluruh keluarga besar saya.
11. Teman-teman satu perjuangan penulis Ulfa, Tiara, Manda, Octaviani, Sandra, Salma, Rikha serta Putri yang sangat banyak membantu saya dalam penulisan skripsi ini. Terimakasih untuk pengalaman dan kesenangan selama di bangku perkuliahan, sukses buat kita semua.

12. Sahabat-sahabat saya Cindy, Lailita, Nindy, Triana serta Gandi, terimakasih untuk pengalaman, kesenangan dan dukungan yang selalu diberikan kepada saya.
13. Teman-teman Manajemen Undip 2012 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, panitia Management Election 2012 serta panitia Enfution 2013, terimakasih telah memberikan kesempatan untuk saya berkembang dan belajar serta mendapatkan pengalaman-pengalaman yang berharga.
14. Seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan penelitian ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan, doa serta dukungan yang telah diberikan kepada saya selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga dan juga kemampuan penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila banyak terdapat kekurangan dan kesalahan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini, dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin Ya Rabbal ‘allamin.

Semarang, 19 Agustus 2016  
Penulis,

Septi Oktaviantry  
NIM: 12010112140216

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	12
2.2.2 Kinerja Karyawan .....	16
2.1.3 <i>Power Distance</i> .....	19
2.2 Penelitian Terdahulu .....	21
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	25
2.3.1 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	25
2.3.2 Peran <i>Power Distance</i> dalam Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	26
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	28
2.5 Hipotesis .....	29
BAB III METODE PENELITIAN .....	30
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	30
3.1.1 Variabel Penelitian .....	30
3.1.2 Definisi Operasional .....	31
3.2 Populasi dan Sampel .....	37
3.2.1 Populasi .....	37
3.2.2 Sampel .....	38
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	39
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	39
3.5 Metode Analisis Data .....	41
3.5.1 Uji Instrumen .....	41

3.5.1.1 Uji Validitas	41
3.5.1.2 Uji Reabilitas	42
3.5.2 Uji Statistik	43
3.5.2.1 Uji Statistik Deskriptif	43
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	44
3.5.3.1 Uji Multikolonieritas	44
3.5.3.2 Uji Heterokedasitas	45
3.5.3.3 Uji Normalitas	45
3.5.4 Analisis Regresi	46
3.5.5 Uji Model	47
3.5.5.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	47
3.5.5.2 Uji Signifikansi (F)	48
3.5.5.3 Uji Parameter Individual (Nilai Statistik t)	48
3.5.6 <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	51
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	51
4.1.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	52
4.1.1.2 Sejarah Singkat Perusahaan	52
4.2 Gambaran Umum Responden	54
4.2.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	55
4.2.2 Karakteristik Responden Menurut Golongan Usia	55
4.2.3 Karakteristik Responden Menurut Status Pernikahan	56
4.2.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	57
4.3 Pengumpulan Data	58
4.4 Analisis Deskripsi Variabel	59
4.4.1 Analisis Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	61
4.4.2 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	62
4.4.3 Analisis Deskripsi Variabel <i>Power Distance</i>	63
4.5 Hasil Analisis Data	64
4.5.1 Pengujian Instrumen	64
4.5.1.1 Hasil Uji Validitas	64
4.5.1.1.1 Confirmatory Factor Analysis	65
4.5.1.1.2 Corrected Item Total Correlation	67
4.5.1.2 Hasil Uji Reabilitas	68
4.5.2 Uji Asumsi Klasik	68
4.5.2.1 Hasil Uji Multikolonieritas	68
4.5.2.2 Hasil Uji Heterokedasitas	69
4.5.2.3 Hasil Uji Normalitas	72
4.5.3 Analisis Regresi	80
4.5.4 Uji Model	83
4.5.4.1 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	83
4.5.4.2 Uji Signifikansi (F)	85
4.5.5 Uji Hipotesis	87
4.6 <i>Moderated Regression Analysis</i>	88

4.7 Pembahasan .....	90
4.7.1 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan .....	91
4.7.2 Peran Power Distance sebagai moderator dalam mempengaruhi hubungan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan .....	93
BAB V PENUTUP .....	97
5.1 Kesimpulan .....	97
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	98
5.3 Saran .....	98
DAFTAR PUSTAKA .....	100
LAMPIRAN .....	103

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Nilai Empat Dimensi Budaya Nasional .....	3
Tabel 2.1 Bentuk Kegiatan Berdasarkan Dimensi OCB .....	14
Tabel 2.2 Perbedaan Low-Power Distance dan High-Power Distance.....	20
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 4.1 Daftar Pelanggan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang per April 2016 .....	52
Tabel 4.2 Karakteristik Reponden Menurut Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Golongan Usia .....	56
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Status Pernikahan .....	57
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja .....	58
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	61
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4.8 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel <i>Power Distance</i> .....	63
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas KMO dan <i>Barlett's Test of Sphericirty</i> .....	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas <i>Component Matrix</i> .....	66
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas <i>Correlated Item Total Correlation</i> .....	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Realibilitas .....	68
Table 4.13 Hasil Uji Multikolonieritas .....	69
Tabel 4.14 Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov dan Shapiro-Wilk .....	79
Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Persamaan I .....	80
Tabel 4.16 Hasil Uji Regresi Persamaan II .....	81
Tabel 4.17 Hasil Uji Regresi Persamaan III .....	82
Tabel 4.18 Hasil Uji R <sup>2</sup> Regresi Persamaan I .....	83
Tabel 4.19 Hasil Uji R <sup>2</sup> Regresi Persamaan II .....	84
Tabel 4.20 Hasil Uji R <sup>2</sup> Regresi Persamaan III .....	84
Tabel 4.21 Hasil Uji F Regresi Persamaan I .....	85
Tabel 4.22 Hasil Uji F Regresi Persamaan II .....	86
Tabel 4.23 Hasil Uji F Regresi Persamaan III .....	86
Tabel 4.24 Hasil Uji t Hipotesis 1 .....	87
Tabel 4.25 Hasil Uji t Hipotesis 2 .....	88

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	29
Gambar 3.1 Model Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
Gambar 3.2 Model Variabel Kinerja Karyawan .....	35
Gambar 3.3 Model Variabel <i>Power Distance</i> .....	37
Gambar 4.1 Grafik Scatterplot Persamaan I .....	70
Gambar 4.2 Grafik Scatterplot Persamaan II .....	71
Gamabr 4.3 Grafik Scatterplot Persamaan III.....	72
Gambar 4.4 Grafik Histogram Regresi Persamaan I .....	73
Gambar 4.5 Grafik Histogram Regresi Persamaan II .....	74
Gambar 4.6 Grafik Historgram Regresi Persamaan III .....	75
Gambar 4.7 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan I .....	76
Gambar 4.8 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan II .....	77
Gambar 4.9 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan III .....	78
Gambar 4.10 Kerangka Penelitian Teoritis Quasi Moderator .....	89

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian .....	103
Lampiran B Tabulasi Responden .....	110
Lampiran C Tabulasi Mean Center .....	120
Lampiran D Output SPSS16.....	126
Lampiran E Surat Rekomendasi Penelitian .....	147
Lampiran F Surat Telah Mengikuti Penelitian .....	150
Lampiran G Struktur Organisasi .....	152



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dimasa sekarang, jabatan yang dipegang atau diduduki seseorang di dalam perusahaan merupakan suatu kebanggaan bagi individu yang memegang ataupun menduduki jabatan tersebut. Individu atau karyawan yang memiliki jabatan yang tinggi pasti memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dibandingkan mereka yang memiliki jabatan yang lebih rendah. Jabatan yang dipegang seseorang tidak di dapatkan dengan cara instan, mereka harus mengikuti beberapa langkah kehidupan di dalam pekerjaan mereka.

Jabatan yang tinggi juga dapat menentukan kekuasaan ataupun kekuatan seseorang didalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Individu yang memiliki jabatan tinggi pastinya juga memilki kekuasaan yang lebih dibandingkan mereka yang hanya memiliki jabatan lebih rendah. Kekuasaan dapat diartikan sebagai kekuatan yang dipegang seseorang karena seseorang tersebut memiliki jabatan yang tinggi di dalam perusahaan ataupun organisasi. Kekuasaan atau kekuatan seseorang di dalam organisasi atau perusahaan dapat menjadikan individu tersebut dapat memberikan perintah kepada individu yang memiliki jabatan yang lebih rendah.

Di dalam praktek manajemen, kekuasaan atau kekuatan individu di dalam suatu perusahaan ataupun organisasi biasa disebut *Power Distance* ataupun Jarak Kekuasaan. Menurut Hofstede (1991), *Power Distance* atau Jarak Kekuasaan mengacu pada sejauh mana orang dalam suatu budaya menerima distribusi

kekuasaan atau pembagian kekuasaan. Ketika pembagian kekuasaan tidak merata pada sebuah organisasi ataupun perusahaan maka *Power Distance* dalam perusahaan tersebut tinggi.

Di Indonesia, jarak kekuasaan ataupun *Power distance* memiliki nilai yang tinggi. Hal itu membuktikan bahwa masyarakat di Indonesia masih sangat memikirkan kekuasaan di dalam penempatan pekerjaan atau menduduki suatu pekerjaan, dimana akan ditemui jarak antara individu yang berjabatan lebih tinggi dengan mereka yang berjabatan lebih rendah.

*Power Distance* merupakan salah satu dari empat dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede. Mas'ud (2010), menyatakan bahwa manajemen merupakan sesuatu yang tidak universal. Sebagian besar teori manajemen berasal dari manajemen barat, khususnya Amerika Serikat. Hampir 80% riset dilakukan di Amerika dan dilakukan oleh orang Amerika.

Kebanyakan para intelektual Amerika menganut paham etnosentris, yaitu menganggap nilai-nilai budaya Amerika dan praktek manajemen Amerika lebih unggul dibandingkan dengan budaya atau praktek manajemen bangsa lain (Mas'ud: 2010). Hal itu menjadikan beberapa bangsa tetap menganut budaya Amerika walaupun terkadang hal tersebut tidak sesuai dengan budaya Negara itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang meneliti lebih lanjut mengenai budaya nasional terlebih perbandingannya dengan budaya Amerika, sehingga nilai-nilai budaya yang digunakan dan diterapkan di Negara setempat sesuai dengan nilai-nilai tradisional ataupun leluhurnya.

**Tabel 1.1**  
**Nilai Empat Dimensi Budaya Nasional Tahun 1993**

Negara	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Individualism	Masculinity
Australia	36	51	90	61
China	80	60	20	50
Perancis	68	86	71	43
Jerman	35	65	67	66
Indonesia	78	48	14	46
Jepang	54	92	46	95
Belanda	38	53	80	14
Filipina	94	44	32	64
USA	40	46	91	52
Turki	66	85	37	45

Sumber: Gert Hofstede (1993). *Cultural Constraints in Management Theories Academy of Management Executive*. Vol 7, No.91 dalam Mas'ud (2010)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki nilai tertinggi untuk *power distance* yaitu 78 poin dan nilai rendah untuk budaya individualisme yaitu 14 poin. Berbeda dengan Amerika yang memiliki nilai rendah untuk *power distance* yaitu 40 poin dan tinggi nilai individualismenya yaitu 91 poin. Amerika mempunyai sistem demokrasi dimana masyarakatnya bebas berbicara dan mengeluarkan pendapatnya dengan norma-norma perilaku yang berlaku dan membuat suara atau pendapat mereka di dengar dan saran mereka diketahui oleh banyak pihak (Lei Wang. *et al.,:* 2013).

Negara Indonesia juga menganut sistem demokrasi, dimana masyarakatnya dapat bebas berpendapat dan mengeluarkan kritik atau sarannya. Tetapi, berbeda dengan di Amerika yang memiliki nilai *Power Distance* rendah dan dengan sistem demokrasinya yang tinggi, di Indonesia justru nilai *Power Distance* tinggi diiringi juga dengan sistem demokrasi yang dijunjung tinggi. Ketika kita melihat individualisme di Amerika, sudah banyak pihak yang mengatakan hal tersebut nyata terjadi di Amerika sesuai dengan nilai budayanya

yang tinggi. Sedangkan di Indonesia, nilai individualisme rendah, merupakan fakta bahwa Indonesia menganut sistem atau nilai kolektivisme yang tinggi, dan hal tersebut dapat dilihat di kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia yang sering membantu satu sama lainnya atau gotong royong.

Dalam penelitian ini, *Power Distance* digunakan sebagai satu-satunya variabel yang diambil dari dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede. Nilai *Power Distance* di Indonesia memang lebih rendah dibanding nilai budaya lainnya yaitu kolektivisme. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan digali peran *Power Distance* di Indonesia dalam kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berbeda dengan jarak kekuasaan ataupun *Power Distance*, Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diterapkan (Dessler, 1997). Ketika seseorang mendapat kekuasaan di dalam sebuah perusahaan atau organisasi hal tersebut tidak terlepas dari penilaian prestasi kerja seorang individu di dalam perusahaan. Ketika individu tersebut mendapatkan prestasi kerja yang gemilang, maka ia akan mendapatkan penghargaan seperti peningkatan jabatan, promosi dan lain sebagainya. Promosi atau peningkatan jabatan yang di dapat tersebut, akan mengantarkan individu ke puncak jabatan yang menyebabkan individu tersebut mempunyai kekuasaan di dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, hal tersebut berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja ialah dengan melakukan tanggung jawab

yang telah diberikan atasan dengan sebaik-baiknya. Ketika seseorang melakukan tanggung jawab yang telah dibebankan tersebut dengan baik, maka ia akan mendapat nilai atau prestasi kerja yang baik juga dari atasan atau teman satu lini di dalam organisasi maupun perusahaan.

Hal lainnya yang dapat dilakukan yaitu, dengan melakukan hal-hal lain dari tanggung jawab yang telah diberikan. Tanggung jawab lain atau biasa disebut ekstra peran tersebut ialah ketika seorang individu melakukan suatu hal tanpa diminta pertolongan oleh orang lain, seperti ketika ia membantu teman yang kesulitan dalam pekerjaannya, hal tersebut termasuk ke dalam ekstra peran atau yang biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang merupakan ekstra peran yang berupa keadaan dimana individu disamping melakukan dan mengerjakan pekerjaannya, individu tersebut juga melakukan pekerjaan orang lain. Bentuk lain dari OCB yaitu ketika individu yang menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Bentuk kegiatan ekstra peran tersebut akan mendapatkan nilai tambah tersendiri di mata teman sekantor atau bahkan atasannya. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan

Penelitian ini akan menjadikan *Power Distance* sebagai Variabel Moderator antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja karyawan, dimana dalam hal ini *Power Distance* dapat menjadi variable yang dapat menguatkan pengaruh OCB terhadap Kinerja karyawan ataupun dapat melemahkan pengaruh OCB terhadap Kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan itu sendiri terhadap tanggungjawab

yang telah dibebankan kepadanya. Hasil akhir dari pekerjaan maupun tanggung jawab tersebut merupakan kinerja yang dapat dinilai oleh manajemen sumber daya manusia atau bagian HRD (*Human Resource Development*).

*Organizational Citizenship Behavior* atau OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). OCB secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja individu bahkan kinerja perusahaan dimana individu tersebut bekerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi efektivitas organisasi (Organ, Podsakoff & MacKenzie: 2006).

Dalam jurnal yang ditulis oleh Min Huie, Chien (1988) dikatakan bahwa penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sudah dilakukan lebih dari 30 tahun lalu oleh Organ yaitu sejak tahun 1983. Pada saat itu penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menitikberatkan pada dampak atau pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap perilaku individu dan hubungannya dengan kinerja perusahaan. Bagaimanapun, pada saat itu faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tidak dapat langsung ditetapkan, karena begitu banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB tersebut. Faktor yang mempengaruhi OCB tersebut membuat OCB juga dapat mempengaruhi variable lainnya, dalam hal ini Kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat terlihat dari peran individu karyawan yang fokus akan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun dengan tanggung jawab

yang telah di bebaskan kepadanya. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja tim organisasi maupun perusahaan dimana individu itu berada. Peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan suatu perusahaan dapat terjadi karena beberapa faktor. Banyak sudah penelitian yang dilakukan guna menentukan hal-hal yang dapat mempengaruhi peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan.

Seperti telah dijelaskan diatas sebelumnya, kinerja berkaitan dengan prestasi kerja seorang individu. Dapat dikatakan kinerja merupakan penilaian individu terhadap pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya. Apakah individu tersebut melakukan pekerjaannya dengan baik ? Apakah individu tersebut mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu ? Apakah individu tersebut kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya atau tidak ? Hal-hal tersebut merupakan hal kecil dalam penilaian kinerja seseorang.

Hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan antara lain yaitu, hubungan Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu OCB atau ekstra peran individu dapat meningkatkan Kinerja seorang karyawan, karena ketika individu melakukan ekstra peran diluar tanggung jawabnya di dalam perusahaan, maka ia kan mendapat *reward* atau penghargaan baik itu secara langsung maupun tidak langsung, dimana *reward* atau penghargaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri di dalam perusahaan.

Sedangkan, *Power Distance* atau Jarak kekuasaan yang dalam penelitian ini berperan sebagai variable moderator seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Meydan, *et al.* (2014), dimana ditemukan bahwan power distance

mempunyai peran yang positif dan signifikan dalam hubungan pengaruh OCB dengan *Impression Management*. Moderator dalam hal ini memberi arti bahwa power distance dapat menguatkan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kinerja ataupun sebaliknya, yaitu dapat melemahkan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* tersebut dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh riset gap, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Lei Wang, *et al.* (2010) *Power Distance* menjadi variabel moderator dalam hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Dukungan Atasan (*Supervisor*) dan Keadilan Distributif, menunjukkan hasil bahwa *Power Distance* tidak memiliki peran sebagai moderator dalam pengaruh OCB terhadap PSS (*Perceived Supervisor Support*) maupun terhadap PDJ (*Perceived Distributive Justice*).

Dalam penelitian lainnya, yaitu penelitian yang ditulis oleh Cem Harun, Meydan., *et al.* (2014) ditemukan bahwa *Power Distance* mempunyai pengaruh dalam hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Impression Management*. Memang belum banyak penelitian yang menjadikan *Power Distance* sebagai variabel moderator terlebih lagi dalam hubungannya antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan. Karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kinerja karyawan, dimana adanya *Power Distance* sebagai Variabel moderator.



Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Power Distance* sebagai moderator**”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Mengingat nilai *Power Distance* yang tinggi di Indonesia dibanding nilai budaya lainnya yang ada di Indonesia dan juga nilai *Power Distance* Indonesia lebih tinggi jika dibandingkan dengan USA , maka perlunya melakukan penelitian yang berhubungan dengan *Power Distance* atau jarak kekuasaan di Indonesia. Telah disinggung sebelumnya di Negara Amerika yang menganut sistem demokrasi memiliki nilai *power distance* yang rendah, sedangkan di Indonesia yang juga menganut system demokrasi memiliki nilai *power distance* yang tinggi yaitu 78. Hal ini membuat penelitian ini mengambil *power distance* sebagai dimensi budaya yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijabarkan diatas sebelumnya, maka diperlukan sebuah penelitian tentang bagaimana peran *Power Distance* dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, *Power Distance* merupakan variabel moderator yang dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan. Peran *power distance* sebagai moderator sebelumnya telah dilakukan oleh Meydan, *et al.* (2014).

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja karyawan ?
2. Apa pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja karyawan dengan *Power Distance* sebagai moderator ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.
2. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja karyawan dengan *Power Distance* sebagai moderator.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi:

1. Bagi perusahaan: Hasil penelitian ini dapat membantu memberikan masukan serta pertimbangan untuk perusahaan, selain itu dapat memberikan gambaran bagi perusahaan yang berhubungan dengan bentuk kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dalam hal ini yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Bagi fakultas: Menambah referensi bacaan mengenai sumber daya manusia, terlebih lagi yang berhubungan dengan ekstra peran SDM atau *Organizational Citizenship Behavior* dalam hal peningkatan kinerja.

3. Bagi peneliti: Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk dihubungkan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari lima bab, masing-masing bab berisi:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam penulisan bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang diteliti.

#### **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang variable penelitian dan definisi operasional, menentukan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan dan serta metode analisis.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian serta analisis data.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran atau masukan-masukan yang berguna dimasa yang akan datang.